

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL PEGAWAI DENGAN
BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
STUDI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SURAKARTA**

Tesis

**Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-Syarat
Guna Memperoleh Gelar Magister Jurusan Manajemen
Universitas Muhammadiyah Surakarta**



Disusun Oleh:

NOVAN AFANDI
NIM P100190019

**MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2021**

NOTA PEMBIMBING I

Dr. Syamsudin, M.M.
Dosen Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Nota Dinas
Hal: Tesis Saudara Novan Afandi

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan terhadap tesis saudara:

Nama	: Novan Afandi
NIM	: P 100190019
Konsentrasi	: Manajemen SDM
Judul	: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta

Dengan ini kami menilai tesis tersebut dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang ujian tesis pada Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, Juni 2021
Pembimbing I


Dr. Syamsudin, M.M.

NOTA PEMBIMBING II

Drs. M. Farid Wajdi, M.M., Ph.D
Dosen Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Nota Dinas
Hal: Tesis Saudara Novan Afandi

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, mengoreksi dan mengadakan perbaikan terhadap tesis saudara:

Nama	: Novan Afandi
NIM	: P 100190019
Konsentrasi	: Manajemen SDM
Judul	: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta

Dengan ini kami menilai tesis tersebut dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang ujian tesis pada Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, Juni 2021
Pembimbing II



Drs. M. Farid Wajdi, M.M., Ph.D

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASIONAL PEKAWAI DENGAN BUDAYA ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SURAKARTA)**

TESIS

Oleh

NOVAN AFANDI
NIM : P 100 190 019

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua Penguji

Dr. Edy Purwo Saputro, S.E., M.Si
NIDN : 0613097001

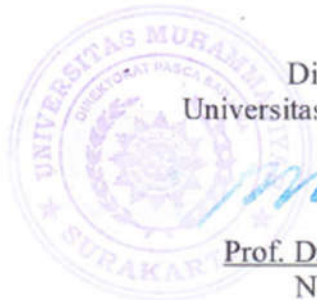
Anggota

Dr. Syamsudin, M.M
NIDN : 017025701

Anggota

Drs. M. Farid Wajdi, M.M., Ph.D
NIDN : 0605056501

Telah dipertahankan di hadapan tim penguji dan telah memenuhi syarat kelulusan
Pada tanggal 19 Juni 2021



Direktur Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Prof. Dr. Bambang Sumardjoko
NIDN : 0014056201

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASIONAL PEGAWAI DENGAN BUDAYA
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SURAKARTA)**

TESIS

Oleh

NOVAN AFANDI
NIM : P 100 190 019

SUSUNAN PEMBIMBING

Utama

Dr. Syamsudin, M.M
NIDN : 017025701

Pendamping

Drs. M. Farid Wajdi, M.M., Ph.D
NIDN : 0605056501

Telah dinyatakan memenuhi syarat untuk diujikan

Pada tanggal 19 Juni 2021

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Surakarta



Drs. Wiyadi, M.M., Ph.D.
NIDN : 0601025701

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Novan Afandi

NIM : P 100190019

Program Studi : Magister Manajemen

Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening

Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta

menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya serahkan benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dan ringkasan-ringkasan yang telah saya jelaskan sumbernya. Apabila di kemudian hari terbukti tesis ini jiplakan dan terdapat plagiasi, gelar yang diberikan oleh Universitas Muhammadiyah Surakarta batal saya terima.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Surakarta, Juni 2021

Yang membuat pernyataan,



Novan Afandi

MOTTO

*“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat”
(Q.S. Al-Mujadalah ayat 11.*

“Cukuplah Allah sebagai penolong kami, dan Allah adalah sebaik-baiknya pelindung..” (QS. Al-Imran’: 173)

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.” (QS. Al-Insyirah: 6-8)

*Orang yang berakal adalah orang yang selalu mengoreksi dirinya, dan memperbanyak amalan untuk bekal mati dan orang yang lemah adalah seorang yang mengikuti hawa nafsunya, tetapi berkahayal pahala kepada Allah Ta’ala.
(H.R.Tirmidzi)*

*“Ilmu itu lebih baik dari kekayaan, karena kekayaan itu harus kamu jaga, sedangkan ilmu yang akan menjagamu”
(Ali bin Abi Thalib)*

*“Dengan ilmu kita menuju kemuliaan”
(Ki Hajar Dewantara)*

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim, dengan segala kerendahan dan ketulusan hati penulis persembahkan karya istimewa ini untuk:

- Allah SWT atas segala rahmat dan karunia yang telah diberikan sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini dengan baik.
- Nabi Muhammad SAW, semoga shalawat serta salam selalu tercurah kepada beliau, keluarga dan para sahabatnya.
- Alm. Bapak dan almh. Ibu yang selalu memberikan doa dan harapan agar penulis dapat meraih pendidikan tinggi.
- Istri tercinta dan keempat anakku tersayang yang selalu menjadi semangat hidup, memberikan cinta dan kebahagiaan bagi penulis.
- Teman-teman mahasiswa Kelas Pajak dan teman-teman Magister Manajemen Angkatan 2019 yang selalu memberikan dukungan, semangat dan bantuan.
- Kampus kebanggaan Universitas Muhammadiyah Surakarta.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta”** dengan baik.

Dalam penulisan tesis ini banyak sekali pihak yang telah memberikan bantuan, baik berupa bantuan material, spiritual, semangat, bimbingan, pengarahan dan doa. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Sofyan Anif, M.Si. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Surakarta.
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Sumardjoko, M.Pd. selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.
3. Bapak Drs. Wiyadi, M.M., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta.
4. Bapak Dr. Syamsudin, M.M. selaku dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, masukan, dan pengarahan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.
5. Bapak Drs. M. Farid Wajdi, MM, Ph.D. selaku dosen Pembimbing II yang telah memberikan motivasi, nasehat, dan bimbingan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.
6. Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
7. Seluruh jajaran pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta yang telah banyak membantu selama proses penelitian.

8. Seluruh dosen dan karyawan Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta atas ilmu pengetahuan, semangat, dan bantuan yang diberikan.
9. Alm. Bapak, almh. Ibu, Bapak dan Ibu mertua, keluarga besar Prenggan-Sukoharjo, dan keluarga besar Klaten yang selalu memberikan doa, nasihat, dan dukungan yang tulus sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini dengan baik.
10. Istri tercinta, Ririn Nurmawati dan anak-anakku tersayang, Mbak Tisha, Mas Ayyash, Mas Faizan, dan dek Rayn yang selalu menjadi semangat hidup, memberikan cinta dan kebahagiaan bagi penulis.
11. Teman-teman mahasiswa Kelas Pajak dan teman-teman Magister Manajemen Angkatan 2019 atas dukungan, semangat dan bantuan yang diberikan.
12. Semua pihak yang telah mendukung dan membantu dalam penyusunan tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, hanya ucapan terima kasih yang dapat penulis sampaikan.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis menerima kritik dan saran yang membangun bagi perbaikan di masa yang akan datang. Semoga tesis ini dapat memberikan sumbangan yang bermanfaat bagi penelitian selanjutnya.

Wa 'alaikum salam Wr.Wb.

Surakarta, Juni 2021

Penulis

Novan Afandi

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
NOTA PEMBIMBING I	ii
NOTA PEMBIMBING II	iii
HALAMAN PENGESAHAN I	iv
HALAMAN PENGESAHAN II	v
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
<i>ABSTRACT</i>	xvii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Masalah	5
D. Manfaat Penelitian	5
E. Sistematika Penulisan	6
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	7
1. Kepemimpinan Transformasional	7
2. Budaya Organisasi	10
3. Komitmen Organisasional Pegawai	13
B. Penelitian Terdahulu	17
C. Kerangka Pemikiran	22
D. Hipotesis	22

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	26
B. Jenis Data dan Sumber Data	26
C. Objek Penelitian	27
D. Populasi dan Sampel	27
E. Variabel Penelitian	28
F. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	29
G. Metode Pengumpulan Data	32
H. Teknik Analisis Data	33

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Responden	38
B. Persepsi Responden	42
C. Analisis Model Penelitian PLS	52
D. Pembahasan	64

BAB V PENUTUP

A. Simpulan	68
B. Keterbatasan	68
C. Saran	69

DAFTAR PUSTAKA	72
-----------------------------	-----------

LAMPIRAN-LAMPIRAN	76
--------------------------------	-----------

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Populasi Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta	28
Tabel 3.2 Dimensi dan Pengukuran indikator Variabel	31
Tabel 3.3 Kriteria Penelitian PLS	36
Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Identitas Responden Berdasarkan Jabatan ..	38
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Identitas Responden Berdasarkan Usia	39
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	39
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	40
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja di DJP	41
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja di KPP Pratama Surakarta	41
Tabel 4.7 Persepsi Responden pada Variabel Kepemimpinan Transformasional	45
Tabel 4.8 Persepsi Responden pada Variabel Budaya Organisasi.....	46
Tabel 4.9 Persepsi Responden pada Variabel Komitmen Organisasi.....	50
Tabel 4.10 <i>Outer Loading</i>	54
Tabel 4.11 <i>Cross Loading</i>	56
Tabel 4.12 <i>Average Variance Extracted</i>	57
Tabel 4.13 <i>Composite Reliability</i>	57
Tabel 4.14 <i>Cronbach's Alpha</i>	58
Tabel 4.15 <i>Path Coefficient</i>	58
Tabel 4.16 Hasil <i>Goodness of Fit Model</i>	59
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung	61
Tabel 4.18 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	62
Tabel 4.19 Total Koefisien Variabel	63

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Bagan Pengaruh Budaya Organisasi	11
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran	22
Gambar 3.1 Model Penelitian Diagram Jalur	35
Gambar 4.1 Diagram Jalur	53

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	76
Lampiran 2 Data Penelitian.....	81
Lampiran 3 Analisis Deskriptif	91
Lampiran 4 Analisis PLS	103
Lampiran 5 Pengujian <i>Indirect Effect</i>	106
Lampiran 6 Outer dan Inner Model	107
Lampiran 7 Hasil Uji Turnitin	108

ABSTRAK

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu bentuk gaya kepemimpinan yang paling populer yang telah menjadi fokus banyak penelitian untuk mengukur pengaruhnya terhadap komitmen organisasional pegawai dalam menjalankan perubahan. Selain memberikan pengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional pegawai, peran kepemimpinan transformasional dalam menciptakan budaya organisasi dan menjalankan budaya organisasi yang telah ada akan memberi pengaruh secara tidak langsung terhadap terciptanya komitmen organisasional pegawai. Tujuan utama penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebarkan dengan teknik studi sensus dengan jumlah sampel sebanyak populasi yaitu 121 pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square (PLS)*. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai melalui budaya organisasi. Hal ini berarti semakin besar kepemimpinan transformasional yang disebabkan oleh semakin tingginya budaya organisasi yang diterapkan seorang pimpinan maka cenderung dapat meningkatkan komitmen organisasional pegawai, begitu pula sebaliknya.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasional pegawai

ABSTRACT

Transformational leadership is one of the most popular forms of leadership style that has been the focus of many studies to measure its effect on employee organizational commitment in implementing change. In addition to having a direct influence on employee organizational commitment, the role of transformational leadership in creating organizational culture and carrying out the existing organizational culture will indirectly influence the creation of employee organizational commitment. The main objective of this research is to analyze the effect of transformational leadership on the organizational commitment of employees at the Surakarta Primary Tax Office through organizational culture as an intervening variable. This research was conducted using a questionnaire that was distributed by means of a census study technique with a total sample population of 121 employees of the Surakarta Pratama Tax Office. The analytical method used in this research is Partial Least Square (PLS). Based on the results of the analysis, it is known that transformational leadership has a positive and significant effect on organizational commitment of employees through organizational culture. This means that the greater the transformational leadership caused by the higher organizational culture applied by a leader, the more likely it is to increase the organizational commitment of employees, and vice versa.

Keywords: transformational leadership, organizational culture, organizational commitment.